Report of the Post-Implementation Review of the PeopleSoft Human Resources Management System

January 1998

Canada

TABLE OF CONTENTS

Page

EXECUTIVE SUMMARY i

1. INTRODUCTION 1

2. BACKGROUND 1

3. OBJECTIVE AND SCOPE 2

4. METHODOLOGY AND LINES OF ENQUIRY 3

5. REVIEW FINDINGS 4

   5.1 Application Security 5

   5.2 Integrity of Information 10

   5.3 PeopleSoft Utility and User Friendliness 15

EXECUTIVE SUMMARY

The Human Resources Branch implemented PeopleSoft/HRMS to consolidate data from 29 legacy systems, inherited when several departments merged in 1993, to a single corporate human resource management information system. The major modules of the PeopleSoft System are used by the Human Resources (HR) community across the country. Subsequent phases of this multi-year initiative will provide more tools to existing HR users, expand the user group to the non-HR community, and provide interfaces for the sharing of data with other corporate systems.

Industry Canada was one of the first government departments to implement PeopleSoft. The implementation of PeopleSoft was conducted quickly in reaction to the needs of a department undergoing major organizational changes. The goal of the implementation team was to implement the system and then make adjustments as required. Consequently, extensive modifications were made to the system without fully knowing the long-term impact.

A PeopleSoft Operational Plan for this fiscal year has been developed. The Plan outlines the major initiatives that the PeopleSoft Support Team will be pursuing. It covers most of the key issues and concerns identified in this document but requires a supplement to the plan to include priorities, Gantt charts of activities, resource utilization requirements and funding allocations for each of the initiatives. Management is now preparing this supplement to the plan. Due to limited resources, it is suggested that the Plan focus on the key issues and concerns indicated in this report.

The original PeopleSoft Business Case estimated that a three year implementation plan containing three distinct phases would cost $3.0M. According to the Director, Strategic Planning and Coordination, the total cost for implementation was 3.1 M: $900K from IMC funding and the remaining $2.2 from HRB non-salary operating budget. The Director, Strategic Planning and Coordination, also noted that the original funding estimates did not take into account the costs associated with the conversion to the Government of Canada (GOC) version of the PeopleSoft product, per diem rates for consultants almost doubling and extra system functionality requirements. To be Year 2000 compliant, an additional estimate of $500,000 is required to upgrade to Version 7.0.

The current PeopleSoft Support Team is small in comparison to previous PeopleSoft Project Teams and to teams in other departments of similar size involved in the support of the PeopleSoft system. Turnover of several project managers and consultants has resulted in a loss of continuity regarding the achievement of long term goals. With the exception of the

current project manager, who will be on leave in the spring of 1998, the project team is made up of junior staff who are in the process of being trained and who are taking on new responsibilities.

The PeopleSoft Support Team is working hard to react to the demands of users, to keep the system operational and the integrity of data intact. This is recognized by many of the users we interviewed. Several accomplishments have improved the utility of the system. There are, however, many issues that the PeopleSoft Support Team has inherited that should have been resolved earlier in the implementation phase. These are now causing user dissatisfaction with the system. Findings from our review point to five areas that management of the PeopleSoft Support Team should focus on to regain user satisfaction with the system:

- **Addressing the needs of HR Managers and Assistants** (work with HR Managers to meet their needs by increasing the availability of required data and reduce the complexity of using the system.)

- **Implementing strong security measures** (develop a coordinated, consistent approach to Security for the PeopleSoft Application.);

- **Strengthening the data integrity control framework** (develop an integrity control framework to preserve data integrity by implementing computer edits, business processes, appropriate security, tools, etc.)

- **Improving the quality of reports** (improve accuracy and relevancy of reports; reduce redundancy);

- **Stabilizing the project team** (clearly define roles and responsibilities).

1. INTRODUCTION

Industry Canada has replaced its existing human resources management systems with the "PeopleSoft" product, a commercial Human Resources Management System (HRMS) that better corresponds to its current human resource management needs. This initiative was given the title of the PeopleSoft (PS) Human Resource Management System.

The Audit and Evaluation Branch of Industry Canada has recently completed an initial review of the PeopleSoft initiative.

2. BACKGROUND

The Treasury Board Secretariat (TBS) developed a strategy for an integrated approach to improving the delivery of government services while significantly reducing associated costs. Part of this strategy is to have clusters of departments share integrated application systems to reduce development, maintenance and operating costs. TBS, on behalf of the Government of Canada, signed a government-wide contract with PeopleSoft Incorporated in September 1994 for the purchase of PeopleSoft HRMS licenses. TBS requested participating departments to sign a MOU to commit to the PeopleSoft product. Under this process, 17 government departments and agencies "clustered" around one integrated application and so share the costs and benefits with each other. Industry Canada is a member of the Cluster Group.

Industry Canada implemented the PeopleSoft (PS) Human Resource System on April 1, 1995. This version was in line with the Government of Canada strategy for PeopleSoft HRMS which would be available in April 1995; in fact, the GOC version was delayed until September 1995. The following modules and interfaces were implemented:

- Personnel Administration;
- Position Management;
- Leave;
- Employment Equity;
- Official Languages;
- Labour Relations;
- Interfaces with the Treasury Board Position Classification Information System (PCIS); and,
- Interfaces with the Public Service Commission Systems: Record of Staffing Transaction (ROST) and Second Language Evaluation (SLE).

The PeopleSoft HRMS was upgraded to the Government of Canada version 5.0 in the fall 1996. Operations of the IC PeopleSoft/HRMS version 4 ceased in the fall of 1996.

Approximately 200 employees have access to the PeopleSoft (PS) HRMS. Users are located mainly in the NCR and in the Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg and Vancouver regional offices. The expected 1,000 user target number for the fiscal year ending March 31, 1997 did not materialize. The Department has approximately 4,700 employees.

3. OBJECTIVE AND SCOPE

Objective

The directive of this review was to perform a post-implementation review of the PeopleSoft Human Resources Information Management System to assess whether the system's objectives are being achieved.

Scope

The post-implementation review included the operations of the PeopleSoft Human Resource system in the National Capital Region only. The review was limited to an examination of the key modules:

- Personnel Administration;
- Position Management; and,
- Leave.

The review and analysis of these modules provided an in-depth examination of the following lines of enquiry: application security, integrity of information and PeopleSoft Utility and Friendliness. These lines of enquiry are described in detail in the next section.

4. METHODOLOGY AND LINES OF INQUIRY

Methodology

The review complied with the Standards for Internal Audit in the Government of Canada and the Industry Canada methodology for internal audit.

During the course of the review a shared approach was adopted. The Review Team discussed the review plan, list of interviewees, questionnaires, checklists, and other data collection mechanisms used in the execution of the review work with the Director, Strategic Planning and Coordination as well as the PeopleSoft Manager. These Managers were debriefed on issues and concerns throughout the review.

Lines of Enquiry

Application Security

Application Security relates to the controls in the information technology environment designed to safeguard the application and its data. Security issues reviewed included confidentiality, integrity and availability of data.

The PeopleSoft/HRMS Security Sub-Committee's Generic Threat and Risk Assessment document dated February 5, 1996 was used as a guideline to review security issues. In order to complete the assessment of the Application Security, security practices of users were observed, and selected procedures were tested. Interviews were conducted with the PeopleSoft Manager, PeopleSoft Security Administrator, IT Security Coordinator, LAN Manager and selected PeopleSoft users.

Integrity of Information

An assessment of information integrity was carried out on the Administer Canadian Personnel, Position Management, and Leave modules. Three aspects of testing were included in the review of data integrity, as follows:

- accuracy, completeness and timeliness of data;
- appropriate system processing and handling of information from screens to screens, and modules to modules; and
- data validation with source documents.

Several automated and manual tests were conducted on data, and practices of users were also reviewed.

PeopleSoft Utility and User Friendliness

In this line of enquiry an assessment was made as to the effectiveness and user friendliness of the system. To meet this objective, the review team evaluated the "user group" project and the training options project. Both of these project profiles were provided by the Manager, Planning & Coordination, Human Resources Branch.

Interviews were conducted with the Manager, Planning & Coordination, members of the "user group" and training options projects, the PeopleSoft Manager, key technical team members and PeopleSoft users.

5. REVIEW FINDINGS

Throughout the course of this review, the Audit and Evaluation Branch maintained a close working relationship with members of the PeopleSoft Support Team and provided them with feedback on the issues and concerns relating to this initiative. Response to the review findings and recommendations have been positive.

It should be noted that several of the recommendations are being addressed as part of the PeopleSoft Operational Plan 1997-98. The PeopleSoft Support Team is currently working on some of the suggestions proposed by the review team and others are scheduled to be worked on in the new fiscal year.

The remainder of this report contains findings and suggestions for improvement relative to the three lines of enquiry: application security, integrity of information, and PeopleSoft utility and user friendliness. It also provides a recommendation regarding the project team.

Stabilizing the Project Team

The current PeopleSoft Team is spread thinly for the required tasks to support the PeopleSoft system. It is important that the team can meet prioritized operational demands. Consideration should be given to obtaining more deliverables from other PeopleSoft cluster group departments and engage only in initiatives that will increase user acceptance and address immediate needs. HR staff should be aware of the full process of a transaction to develop

a greater understanding of how their work affects others. The amount of time being spent on various PeopleSoft support activities could be recorded to help in future planning.

Recommendation

To ensure that resources on the PeopleSoft team are efficiently used, it is recommended that the Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination) clearly define and document roles and responsibilities of team members as outlined in the 1997-1998 Operational plan.

Management Response

The Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination) agree with this recommendation. Roles and responsibilities for team members will be published March 31, 1998 as outlined in the 1997-98 Operational Plan. Industry Canada is committed to the objective of the shared system philosophy: the sharing of best practices and efficiencies with other departments. There is a critical mass of users who provide support network for one another through a tremendous amount of sharing of information, support, ideas and solutions to problems

5.1 Application Security

The focus of PeopleSoft application security is to protect the confidentiality, integrity and availability of information held in the PeopleSoft System. This protection can be achieved by a planned approach/strategy and sound application security administration procedures. Additionally, all HR personnel should understand the importance of security in general.

An assumption made in the Government of Canada (GOC) PeopleSoft Generic Threat and Risk Assessment, prepared by the PeopleSoft security sub-committee in conjunction with the RCMP, indicated that the security designation of data that will be captured / processed by a typical Human Resources System should be viewed as Protected-B (particularly sensitive). However, some information such as, Work Force Adjustment (WFA), Employment Equity, Disciplinary Actions, and Performance appraisals is considered by some HR managers to be more sensitive, and to require special handling.

The review team has identified three areas of PeopleSoft application security which need refinement: roles and responsibilities, security practices of PeopleSoft users, and administration of PeopleSoft security.

Roles and Responsibilities

A member of the PeopleSoft Support Team has been assigned the responsibility for the administration of security for the PeopleSoft system. This individual has been provided with informal guidelines. The responsibility for PeopleSoft security does not solely reside with the PeopleSoft security Administrator. Rather, it is shared between areas such as the PeopleSoft Support Team, HR Work Units and LAN Administration groups. The results of our assessment in this area indicated that the level of understanding relating to roles and responsibilities pertaining to PeopleSoft security amongst these groups is unclear in terms of documentation, assignment and communication. The absence of clarity is resulting in accountability problems and poor security practices.

Security Practices of PeopleSoft Users

Basic security measures are in place to restrict the unauthorized access to PeopleSoft data such as system log-on passwords and user data access profiles. Unfortunately, the basic security measures in place are compromised to some extent by poor security practices of some users. For example:

- some PeopleSoft users are sharing their passwords amongst others within their work group and the Help Desk;
- several users have not changed their PeopleSoft password and are still using a commonly known default password that was originally assigned by the PeopleSoft Security Administrator;
- users leave their workstations (i.e. located in open concept offices) unattended while logged on to the PeopleSoft system;
- most users have access to Crystal Reporting which allows them access to all of the data: security priviledges have not been established;
- the use of a password protected screen saver is not a common practice amongst PeopleSoft Users; and,
- two employees from the Canadian Labour Relations Board (CLRB) have been provided with access to the PeopleSoft Database.

If unchecked, the above practices expose HR data to unauthorized access or modification. Security measures which involve user awareness and the activation of PeopleSoft security controls can reduce risks in this area.

Administration of PeopleSoft Security

Effective PeopleSoft security administration is dependent on a sound strategy for security, effective procedures, user awareness and a compliance structure. It is the responsibility of Senior HR managers to ensure that this framework is operating effectively in order to protect the integrity, confidentiality and availability of HR data.

The PeopleSoft Security Administrator has been working diligently to improve the control framework needed to secure PeopleSoft resources and data. This was evident by the work that is currently in progress to reconstruct the PeopleSoft Security Tree.

Many of the activities carried out by the Security Administrator are more reactionary in nature. There is no overall security strategy / plan in place to provide a proactive focus on security activities, and to consolidate other areas of security that need to be addressed.

In addition to the security work currently in progress, the review team believes there is further work required as follows:

- **Procedures** - Informal procedures are in place for requesting new accounts, passwords and department identification changes. However, there is a need to formalize such procedures. For example at the present time users can request a change to their security profiles without formal authorization.

- **User Awareness** - Topics relating to PeopleSoft security are not addressed in user training or procedures manuals. The absence of a security awareness program is apparent in view of the practices performed by some PeopleSoft users and PeopleSoft Support Team members.

- **Operator Classes** - The number of Operator Security Classes has been reduced to approximately 71. However, some departments are able to manage security with as few as 24 Operator Classes. The PeopleSoft Security Administrator has indicated that the large number of classes is difficult to manage.

- **Assessment of Exposures** - The PeopleSoft/HRMS Cluster Group Security Sub-Committee and the Threat & Risk Assessment Working Group developed a Generic

Threat and Risk Assessment in February 1996. Nine high risks were identified. To date, Industry Canada has not developed an action plan to address these risks.

- **Tools needed to Monitor Activities** - Tools needed to monitor PeopleSoft security have been deactivated (i.e. the PeopleSoft automated auditing function) or are not functioning adequately (i.e. PeopleSoft report for reviewing user access privileges and, the PeopleSoft automated row level security programs have been deactivated.).

Changes in security will have a profound effect on the HR community. As such, changes should have the support and input of personnel who will be affected by the process or who are needed to implement a suitable security framework. Consequently, the involvement of representatives from the HR management community will be required to discuss security issues and to harmonize an approach to PeopleSoft security.

Recommendations

Roles and Responsibilities

It is recommended that the Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination) ensure that security roles and responsibilities of individuals involved in the use and support of the PeopleSoft system are clearly defined and documented.

Security Practices of PeopleSoft users

It is recommended that the Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination) ensure the following actions are taken:

- activate the PeopleSoft application row level security;
- activate the PeopleSoft application timeout function which automatically logs the user out of the application if there has not been any activity;
- limit Crystal Reporting to Super Users until such time as the query trees have been reconstructed and user access profiles verified and the row level security is implemented;
- encourage Users in open concept offices to use password protected screen savers;
- encourage PeopleSoft Support Team members to obtain authorization before making ad-hoc changes to the system and data (these changes should be recorded in a log for future reference);.
- restrict dial in access to the PeopleSoft system until such time that user authentication techniques have been implemented;

- work quickly to limit access to the Canadian Labor Relations Board (CLRB) user accounts to CLRB data only (potential privacy issue).
- restrict correction mode to the Help Desk and Super Users (a log of corrections made to data should be retained for future reference);
- review the feasibility of implementing row level security for specific panels;
- invoke periodic user password changes; and
- streamline the operator class privileges.

Administration of PeopleSoft Security

It is recommended that the Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination) ensure the following actions are taken:

- form a PeopleSoft Security Working Group made up of representatives from the HR users and the departmental Informatics Security Coordinator;
- develop a Security Strategy / Plan that address short, medium and long term security issues;
- prepare a Statement of Sensitivity and have it signed by appropriate level of HR management;
- prepare a response to the Generic GOC PeopleSoft TRA;
- formalize procedures for requesting new accounts, modifications to user access privileges and department identification codes;
- re-evaluate security profiles for all users;
- incorporate a security awareness module into future PeopleSoft Training Sessions;
- reduce the number of operator class (the PeopleSoft Security Administrator should visit other departments that have implemented security using few operator classes);
- reactivate PeopleSoft and Oracle monitoring and logging tools (at a minimum, PeopleSoft row level auditing should be invoked with incidence reports produced for HR management review);
- suggest to the Cluster Group that a security sub-committee be established; and,
- ensure that PeopleSoft users sign a statement of acknowledgment regarding awareness and acceptance of their responsibilities pertaining to PeopleSoft Security.

Management Response

The Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination) fully agree with the audit recommendations. As noted, several of the recommendations are being addressed as part of the 97-98 PeopleSoft Operational Plan.

System security was identified as a priority in 97-98. The *"Departmental Structure and Row Level Security"* project will be completed by the end of February; application, data and reporting system security will be completed by end of the fiscal year (The CLRB issue will be dealt with under the realm of these initiatives). Other items such as timeout function, password protect screens savers, periodic user password changes, user authentication, opening of new accounts, modifications to user access privileges will be addressed early in 98-99. Correction mode is currently restricted to the Help Desk with the exception of one person in CIPO and CRC; these exceptions will be reviewed in 98-99.

A PeopleSoft Security Working Group will be created as recommended with the ITS Coordinator and the Director Strategic Planning and Coordination as Co-chairs. The mandate of this group will be to develop a Security Strategy/Plan to address all of the recommendations presented in the audit report.

5.2 Integrity of Information

Data has integrity if it is accurate, consistent, authorized, complete and processed promptly and according to specifications. Data integrity is achieved through a comprehensive data integrity control framework of manual and automated measures which are established to prevent, detect, or correct errors from occurring during data capture and processing.

The PeopleSoft System has a basic data integrity input control framework in place which consists of the following features:

- edit and validation routines that are typically applied at the time when data are entered into the computer by the user;
- automated self-help features;
- pre-set screen formats;
- menu systems;
- features whereby the user is immediately prompted to correct data containing errors or data not entered properly; and,
- user guides that describe input procedures.

The PeopleSoft Support Team completed an extensive review and bulk clean-up of PeopleSoft data in May 1997. Users found this exercise valuable and believe it should be conducted periodically.

In a well controlled environment, PeopleSoft should contain up-to-date and accurate information. However, PeopleSoft's capacity to deliver on this expectation is hampered to a large degree by the current business practices and system accessibility. A walk-through, selective testing, and interviews were conduced to determine accuracy, completeness and timeliness of data processed by the PeopleSoft System. The review found areas that are impacting on the integrity of data in the PeopleSoft System. These areas are highlighted below:

- **Authenticity of Input** - At the most fundamental level, data integrity involves being able to trace the last person who modified the data. PeopleSoft data is collected and shared amongst several users during the course of processing an HR transaction. There is very little control over who can modify data being entered into the system. There are PeopleSoft system features available that could be used to track system modifications but they are not activated or being used.

- **Conversion of Information from Legacy Systems** - According to users and members of the PeopleSoft Support Team interviewed, the chief sources for data integrity problems stem from:

  - data from legacy systems that was not adequately cleaned up before being converted to the PeopleSoft System;
  - conversion procedures and structures not being adhered to;
  - the removal of PeopleSoft input edits to permit uninterrupted conversion of data; and,
  - dependency on other HR work groups entering information correctly.

- **Duplicate Data Entry** - Some work groups are required to capture similar HR information in up to three different locations (i.e two automated systems and a source document). Many others have parallel and/or auxiliary systems. The PeopleSoft System tends to be the last location where information is updated.

- **PeopleSoft Computer Edits** - The results from field edit tests revealed that the tolerance levels need to be established for specific fields. We found an example where an individual salary was $1.6 Million. In addition, erroneous data could be entered and there was no evidence of cross referencing between related fields.

- **Incomplete Data Fields -** Results from field completeness tests indicated that there are several fields that are not being populated by users and that some panel and module linkages may not be functioning properly. Further, there is a lack of consistency in entering data. If the field is not mandatory, some users will not enter data even if it is available to them.

- **Timeliness of Input** - A total of 73% of HR Officers and Assistants interviewed indicated that there is no official requirement to have information captured into PeopleSoft within a specific time frame.

- **Verification of Data** - According to users interviewed, there are no formally recognized guidelines for verifying PeopleSoft data.

- **Quality of Reports -** The lack of accuracy and consistency in reports is a major cause for the lack of confidence in the PeopleSoft system. Reports have been a great source of frustration and embarrassment to HR staff. This lack of confidence in the accuracy of reports results in some users retaining duplicate information, performing extensive quality control and examining alternative measures of automation.

The data integrity control framework currently in place for the PeopleSoft system does not provide sufficient assurance in preventing the manual entry of erroneous or inappropriate data.

A considerable amount of effort was expended by HR Users and the PeopleSoft Support Team in the bulk clean up of PeopleSoft data. It is now important that a data integrity control framework be established to ensure that data integrity is preserved. HR Managers should be consulted when developing the data integrity control framework. This will help them to accept ownership of the data under their areas of responsibility and undertake periodic checks of data for accuracy and completeness.

The maintaining of data quality is the responsibility of both the owner of the data and the work group responsible for supporting the system. The owner of the data must have procedures/standards in place for capturing, correcting and verifying information. This is a key to success in this area.

Recommendations

It is recommended that the Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination) implement the following measures in order to improve data integrity in the PeopleSoft System:

- develop, in consultation with the Business Analyst, HR Managers and Assistants, a data integrity control framework. This control framework would include:
- a review, in conjunction with HR Management, of those fields that are consistently missing information to determine if they can be deleted;
- an assessment of the effectiveness of edit and validation checks (i.e. add field tolerance levels where applicable);
- assistance to HR managers in the implementation of new process flows to keep information accurate, and to provide them with reporting tools to monitor modifications to critical data;
- help to HR Managers to develop standards for the verification of data;
- use of the HR User Groups to obtain best practices;
- assistance to HR Managers in developing a time line for when information should be captured in the PeopleSoft system by the various work groups involved in the processing of an HR Transaction;
- users complete a standard questionnaire outlining their requirements for an Ad-Hoc report and priority ratings. A production schedule should be established and the management of the PeopleSoft Support Team should monitor the process; and
- a review of all PeopleSoft reports to determine how to improve accuracy and relevancy of reports, and to reduce the redundancy of reports.

Management Response

The Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination) accept the recommendations as presented.

Data purification initiatives outlined in the PeopleSoft Operational Plan were targeted to address data integrity initiatives as were a number of other stabilization initiatives (ie: edits and validations) completed in 97-98. The recently hired Business Analyst will be working with HR managers and the HR Users Group to implement more efficient and timely business practices and process flows *(best practices)* and to encourage the elimination of parallel and/or auxiliary systems.

Through a process review exercise, we will develop a clear description of the roles and responsibilities of all parties in the management of HR information.

We have already seen a significant return on investment with respect to our data clean up initiatives and our focus on training; these initiatives will continue and will make us ready for the implementation of the Pay Interface in 98-99. Emphasis will be placed on management accountability for the development of a data integrity framework.

PeopleSoft system features to track system modifications are not user friendly and are a major cause of poor system performance. PeopleSoft Inc. does not recommend the use of this audit function on a daily basis. Version 7 has improved this tracking mechanism by adding a field to the record.

With the implementation of GOC Version 7 in 98-99, the requirement for ad-hoc reports will be significantly reduced; this implementation will also enable the sharing of standard reports with other government departments. Existing standard reports are currently being reviewed: the objective - streamline and stabilize. HR users will have a direct and friendly access to reports.

5.3 PeopleSoft Utility and User Friendliness

One of the major purposes of a computer application system is to provide information and support for management decision making at all levels to assist in the accomplishment of an organization's goals and objectives. Management and operating staff are considered major users of the information produced by the computer system. If the organization's information goals and objectives are not achieved, it can be an indication that either an application does not fit the needs of users, or that the users are not educated on the benefits of, or how to use the system. Therefore, overall satisfaction, credibility of processing operations and training of staff is critical to the overall success of a system.

The PeopleSoft system has been in operation for approximately three years. The past couple of years have been challenging for all those involved with the PeopleSoft system (ie. PeopleSoft Support Team and users). In the view of most users and PeopleSoft support staff the problems that exist with the PeopleSoft system are mostly due to: data from legacy systems not being adequately cleaned-up before being converted to the PeopleSoft System, system edits removed during the data conversion process, and a lack of focused training for managers and officers.

The PeopleSoft system is being used by and provides a service to, personnel in the HR Community. Efforts are being made to improve the utility of the system. This was apparent from system maintenance initiatives that have been implemented or are currently in progress. Examples of such initiatives are noted below:

- Production of error reports and interfaces with clients to assist in the completion of data;
- Development of a leave year end process;
- Stabilization of the "Oracle" database environment;
- Conference Call Training Sessions;
- Lotus Notes step-by-step documentation for user;
- Change Management tools using Lotus Notes; and,
- Automation of central agency interfaces for PSC and TBS.

To obtain a better perspective on the effectiveness of the PeopleSoft system in supporting service delivery to the HR community, the review team conducted a User Satisfaction Survey. A sample of 27 users from amongst HR management, HR Officers and Assistants were interviewed. They were requested to respond to a questionnaire that focused on user involvement, communication mechanisms and tools, PeopleSoft Training, PeopleSoft Help Desk, Documentation and Satisfaction with the PeopleSoft System.

A summary of findings and suggestions for improvement are presented below by survey category. This information was extracted from a detailed debriefing document which was provided to the PeopleSoft Support Team.

User Involvement

An essential element to ensuring that a system will meet the needs of its users is the process of getting users to take responsibility for the system. This is achieved through the involvement of users in all facets of a system's life cycle.

The involvement of HR managers has not been consistent throughout the evolution of the PeopleSoft/HRMS initiative. HR Manager involvement was substantial in the earlier stages of the PeopleSoft/HRMS initiative in 1995 and tapered off for approximately one year. There has been a resurgence in manager involvement in the past year. According to some HR managers interviewed, the gap in HR Manager involvement in the PeopleSoft initiative was attributed to the various management styles of the PeopleSoft Project Managers. This gap in involving HR managers is attributed to many of the problems that are now impacting on the PeopleSoft initiative. For the most part, HR Assistants have been much more involved with the PeopleSoft initiative.

Management of the PeopleSoft Support initiative is aware of the importance of maintaining user involvement. This is evident by the restructuring of the HR User Group to ensure that a variety of users from different HR operational backgrounds are involved. The PeopleSoft Support Team has provided the vehicle for the HR Community to participate in the PeopleSoft initiative. However, according to our sources HR Managers have been slow to respond.

PeopleSoft is a multi year initiative and it is important that there is consistent user involvement and commitment.

Communication Mechanisms and Tools

The PeopleSoft Support Team has made a good effort to communicate information on the initiative. The major mechanism used for the distribution of information is E-Mail. The newly structured HR User Groups should also be a good forum for receiving and distributing information pertaining to PeopleSoft.

Although E-Mail is a good method for distributing information, it should not be the only source for providing information to the HR users community. Several HR managers

indicated that they do not read PeopleSoft E-Mails and that most of the information seems to be directed to specific user groups. HR managers want more specific information on issues that affect their respective areas, as well as the future direction of the PeopleSoft initiative.

PeopleSoft Training

There is a lack of understanding by HR Managers and Officers regarding the potential of the PeopleSoft Tool. This group maintains the belief that the PeopleSoft system is more a data capture tool for HR Assistants. Consequently, this has lead to a poor buy-in and a lack of interest in using the system. A significant period of time has elapsed since HR Managers and Officers received formal PeopleSoft training. Several members from this group have not been active users of the PeopleSoft System. Thus they have not retained much of what was learned from initial training and may now require retraining.

A total of 58% of HR Managers interviewed indicated that HR Officers were not sufficiently trained, and need training focused on what the system can do from an operations management perspective, as well as on system linkages, how to query the database, how to develop ad hoc reports and how to monitor data integrity.

The majority of the HR Assistants interviewed indicated that they have had sufficient PeopleSoft Training. While 45% indicated that they needed refresher training or additional training in PS Query, Crystal report writing, system capabilities from an operational perspective, and system linkages.

The majority of PeopleSoft users interviewed received either a basic data capture training course or a PeopleSoft orientation session. The PeopleSoft Support Team is in the process of implementing a new training strategy which will provide a continuous learning environment for HR PeopleSoft users. Mini training sessions conducted via conference call have been offered. Most of the staff who participated in these sessions found them useful for learning a single concept or procedure.

In sum, most of the training offered to HR Managers and Officers has been more basic data capture training. This has resulted in the belief that the system is more a data capture tool for HR Assistants.

PeopleSoft Help Desk

The majority of the PeopleSoft users interviewed indicated that the PeopleSoft Help Desk is providing a good service to users. It is preferable, however, when a user calls the Help Desk that he/she actually talks with someone directly. It is frustrating for a user to leave a message with an answering machine not knowing when their call will be returned. There are currently two people assigned to the Help Desk. Both of these individuals is also involved in the administration of conference call training, maintenance of user manuals and guides, testing of enhancements and monitoring of data quality.

Documentation

Most users received training manuals or guides. HR managers expressed a need for a compact guide for managers which highlights important features of the PeopleSoft System. The PeopleSoft Support Team have placed all user documentation on Lotus Notes. Some users indicated that they experienced system malfunctions when using Lotus Notes and PeopleSoft concurrently. Apparently, Lotus Notes has to be shut down before activating PeopleSoft. The PeopleSoft Support Team is aware of this problem and is looking into alternative software for retrieving documentation.

Satisfaction with the PeopleSoft System

Most HR Managers do not have a favourable impression of the PeopleSoft system. They find it difficult to access data. As well they find that terminology is confusing, the system is more complex than is necessary, and it seems to be designed for the needs of Assistants. The HR managers interviewed believe that the PeopleSoft system has potential and will eventually be able to meet the needs of the HR Users Community. However, there are issues that need to be resolved to improve usefulness, and to gain the acceptance of PeopleSoft by HR Managers. These issues include:

- providing manager views of on-line information;
- conducting debrief sessions for Managers and Officers to help them gain a better understanding of the system's capabilities,
- improving security over information;
- ensuring more accountability of work units over their data;
- conducting better System Edits and linkages;
- producing reliable Reports; and
- providing formal Training directed at the needs of the HR Manager and Officer Level.

HR Assistants tend to be receptive to the use of the PeopleSoft system. HR Officers look upon the system less favourably and prefer to rely on alternative, often less efficient, means to get their work done.

HR Officers and Assistants collectively have identified several areas which need to be addressed to improve the effectiveness of the PeopleSoft System. Many of the suggestions made are reasonable and should have been resolved shortly after implementation of the product. Summary of future expectations for the PeopleSoft System are itemized below:

- quality reports;
- better process for requesting ad hoc reports;
- better turnaround time for ad hoc reports;
- pay Interface (to reduce duplicate data entry);
- better process for printing reports;
- tracking capabilities for on-going staffing actions;
- better search capabilities;
- better understanding of PeopleSoft capabilities;
- formal PE Training;
- stable system;
- super Users for key work groups; and,
- standard for data capture.

Deficiencies in the performance and functionality of the PeopleSoft System need to be addressed to maintain the continued acceptance of the PeopleSoft system by those that are currently using the system. The responsibility for resolving problems does not solely rest with the PeopleSoft Support Team. It will require commitment and support of the HR User Community in the form of resources and time.

Recommendations:

User Involvement

It is recommended that the Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination) ensure that the following actions are taken:

- clearly identify and document user requirements over the next couple of years; requirements should be prioritized and periodically reported through the various HR Committees;

- obtain an accurate picture of HR Manager requirements, meet with as many of the HR Managers as possible in a work group session (HR Managers from other departments that have implemented PeopleSoft could be invited to attend this session; a similar approach could be pursued for Officers and Assistants with more emphasis placed on resolving problems relating to HR transaction streams or processes); and

- meet separately with individual HR Sectors as alternative to using working groups to identify issues and requirements (A criteria that could be used for prioritizing HR Sectors for review would be to select those HR Sectors that have already accepted and are using the PeopleSoft system; the benefits of this approach would be continued system buy-in, acquire knowledge of good practices and success factors that can be used to develop a model for use in subsequent HR Sector reviews).

Communications

It is recommended that the Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination) consider using other communications methods and direct them to specific audiences. For example:

- distribute minutes/issues document from HR User Group meetings;
- develop a PeopleSoft quarterly newsletter and distribute it by E-Mail;
- distribute status reports to key HR Managers;
- debrief specific user groups via conference calls or on-site meetings;
- broadcast messages within the PeopleSoft system; and,
- classify E-Mail groups by functionality.

Training

It is recommended that the Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination) evaluate the training strategy for HR Managers and Officers. A structured approach should be followed in obtaining this information for example:

- seek and/or develop management benefits of PS as a basis for the material used in training managers;
- perform a training needs analysis for HR Managers;
- review existing materials;
- identify training objectives, skill gap and training needs;
- recommend training strategy; and,
- obtain agreement.

Secondly, consider requiring that new users have prerequisite PeopleSoft Training before issuing them a PeopleSoft user account.

Help Desk

It is recommended that the Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination) ensure the following actions are taken:

- investigate a voice routing system to notify the user of ways to contact the Help Desk. For example, remain on the line to place them in a queuing system, leave a voice mail, send an E-Mail, etc.; and

- consider establishing time standards for responding to a user call, and, reactivating the use of the problem logging system for the purpose of prioritizing and maintaining a history of calls.

Documentation

It is recommended that the Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination) ensure the following actions are taken:

- review existing documentation from the perspective of providing HR Managers with documentation that fits their needs.

- encourage HR Managers to use PeopleSoft documentation that is available via Lotus Notes when this special documentation is made available.

Satisfaction level

It is recommended that the Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination) coordinates an initiative to identify: the high priority needs/problems of the PeopleSoft Users that can be addressed over the short term; resources that should be assigned; and, a strategy to fast track implementation of solutions.

Management Response

The Director General, Human Resources Branch (Director, Strategic Planning and Coordination agrees generally with the recommendations.

GOC Version 7 will be the commercial version with GOC legislative requirements only. When Industry Canada upgrades to this version in 98-99, existing departmental customization will not be ported; customization to align with current work processes or specific user requirements will not be entertained. The Business Analyst, with the full support of HRB Management, will be focusing on business process re-engineering so that HR users can take full advantage of *international best practices* contained in the application. This initiative will involve collaboration with other government departments that have undergone this process and will, by its nature, also involve HR users at all levels: managers, officers and assistants. User requirements that do not involve customization will of course be addressed.

The introduction of three HR Users Groups in 97-98 was designed to provide a forum to effectively respond to the distinct needs of HR Advisors, HR Assistants and HR Pay Specialists. HR Managers have been encouraged to participate in the HR Advisors Users Group since its key mandate is to increase awareness of PeopleSoft/HRMS 'best practices" and functionality and to promote input to development, implementation and maintenance plans. Involvement and ownership at the intermediate management level has been a challenge; continuing efforts in 98-99 should lead to greater successes.

The PeopleSoft Operational Plan outlined an internal (HRB) communication approach to be launched in 97-98; many initiatives have already implemented and the work continues. The Director Strategic Planning and Coordination, in partnership with Communications

Branch, is preparing an external (IC) "marketing/communication" strategy to be launched in 98-99.

Training objectives, requirements and delivery methods will be re-assessed in 98/99; we will capitalize on our current successes and modify to address weaknesses and opportunities. We will also ensure that clients are aware that PeopleSoft training does not include "functional training"; this element will have to be addressed through appropriate training courses. Generic GOC training guides and material will, to a large extent, be used in order to benefit from the collective knowledge of the shared initiative, ensure consistency within the GOC and, eliminate duplication.

GOC Version 7 will provide us with Folio Views technology thereby enabling us to integrate all documentation within PeopleSoft which greatly facilitates access for users; documentation contained in Lotus Notes will be removed. GOC documentation will be utilized to meet the needs of all users.

Rapport sur l'examen rétrospectif de la mise en oeuvre du Système de gestion des ressources humaines PeopleSoft

Janvier 1998

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Page

SOMMAIRE i

1. INTRODUCTION 1

2. CONTEXTE 1

3. OBJECTIF ET PORTÉE 2

4. MÉTHODOLOGIE ET SECTEURS D'INTÉRÊT 3

5. CONSTATATIONS DE L'EXAMEN 4

   5.1 Sécurité d'application 6

   5.2 Intégrité de l'information 11

   5.3 Utilité et convivialité de PeopleSoft 16

SOMMAIRE

La Direction générale des ressources humaines a mis en oeuvre le SGRH/ PeopleSoft pour consolider les données en provenance de 29 systèmes anciens, hérités lorsque plusieurs ministères ont fusionné en 1993, en un seul système d'information ministériel de gestion des ressources humaines. Les principaux modules du système PeopleSoft sont utilisés par la collectivité des Ressources humaines (RH) à travers le pays. Les ph ases subséquentes de cette initiative pluriannuelle fourniront plus d'outils aux utilisateurs de RH, élargiront le groupe d'utilisateurs pour inclure les collectivités autres que celle des RH et assureront des interfaces pour le partage des données avec les autres systèmes ministériels.

Industrie Canada a été l'un des premiers ministères du gouvernement à mettre en oeuvre le système PeopleSoft. La mise en oeuvre de PeopleSoft a été entreprise rapidement en réaction aux besoins d'un ministère qui subissait des changements organisationnels majeurs. L'objectif de l'équipe de mise en oeuvre consistait à mettre en oeuvre le système et, par la suite, à apporter des ajustements selon les besoins. En conséquence, d'importantes modifications ont été apportées au système sans connaître entièrement leur impact à long terme.

Un Plan opérationnel de PeopleSoft a été élaboré pour le présent exercice. Le Plan souligne les principales initiatives que l'Équipe de soutien de PeopleSoft poursuivra. Le plan couvre la plupart des grandes questions et préoccupations identifiées dans le présent document, mais il doit être complété par un document supplémentaire qui englobe les priorités, les graphiques Gantt des activités, les exigences d'utilisation des ressources et les affectations de fonds pour chacune des initiatives. La gestion prépare actuellement ce supplément au plan. En raison des ressources limitées, il est suggéré que le plan mette l'accent sur les principales questions et préoccupations indiquées dans le présent rapport.

La première analyse de rentabilisation de PeopleSoft a évalué qu'une mise en oeuvre triennale, composée de trois phases distinctes, coûterait 3,0 millions de dollars. Selon le directeur, Planification stratégique et coordination, le coût total pour la mise en oeuvre s'est chiffré à 3,1 millions de dollars : 900 000 $ en provenance des fonds du CGI et le restant, soit 2,2 millions de dollars, en provenance du budget de fonctionnement non salarial de la DGRH. Le directeur, Planification stratégique et coordination, a également noté que les estimations initiales du financement n'ont pas tenu compte des coûts associés à la conversion du produit PeopleSoft à la version du Gouvernement du Canada (GC), qui a presque doublé les taux quotidiens pour les experts conseil et qui a nécessité des exigences supplémentaires de fonctionnalité pour le système. En outre, pour assurer la conformité à l'an 2000, il faut ajouter

une estimation supplémentaire de 500 000 $ afin de mettre à niveau le système à la Version 7.0.

L'Équipe de soutien actuelle de PeopleSoft est petite comparativement aux équipes précédentes du projet PeopleSoft et aux équipes dans les autres ministères de taille similaire qui participent au soutien du système PeopleSoft. Le roulement de plusieurs gestionnaires de projet et d'experts conseils a entraîné une perte de la continuité en ce qui a trait à la réalisation des objectifs à long terme. À l'exception du gestionnaire de projet actuel, qui sera en congé au printemps 1998, l'équipe de projet est constituée des employés de premier échelon qui sont en formation et qui assument de nouvelles responsabilités.

L'Équipe de soutien de PeopleSoft travaille fort pour réagir aux demandes des utilisateurs, afin de garder le système fonctionnel et l'intégrité des données intacte. Cet effort est reconnu par bon nombre des utilisateurs que nous avons interrogés. Plusieurs accomplissements ont amélioré l'utilité du système. Toutefois, l'Équipe de soutien de PeopleSoft a hérité de nombreuses questions qui auraient dû être réglées rapidement durant la phase de mise en oeuvre. Ces questions causent actuellement une insatisfaction chez les utilisateurs à l'égard du système. Les constatations découlant de notre examen indiquent cinq domaines sur lesquels l'Équipe de soutien de PeopleSoft devrait concentrer ses efforts pour regagner la satisfaction des utilisateurs à l'égard le système :

- **Satisfaction des besoins des gestionnaires et des assistants de RH** (travailler avec les gestionnaires de RH pour répondre à leurs besoins grâce à une plus grande disponibilité des données requises et grâce à la réduction de la complexité d'utilisation du système.);

- **Mise en oeuvre de mesures de sécurité rigoureuses** (élaborer une approche coordonnée et uniforme en matière de sécurité pour l'application PeopleSoft);

- **Renforcement du cadre de contrôle de l'intégrité des données** (élaborer un cadre de contrôle de l'intégrité pour préserver l'intégrité des données grâce à la mise en oeuvre des contrôles informatiques, des processus opérationnels, de la sécurité appropriée, des outils, etc.);

- **Amélioration de la qualité des rapports** (améliorer l'exactitude et la pertinence des rapports; réduire la redondance);

- **Stabilisation de l'équipe de projet** (définir clairement les rôles et les responsabilités).

1. INTRODUCTION

Industrie Canada a remplacé ses systèmes de gestion des ressources humaines en place avec le produit « PeopleSoft », un système commercial de gestion des ressources humaines (SGRH), qui correspond mieux à ses besoins actuels en gestion des ressources humaines. Cette initiative a reçu le titre de Système de gestion des ressources humaines PeopleSoft (PS).

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Industrie Canada a récemment mené à bien un examen initial de l'initiative PeopleSoft.

2. CONTEXTE

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a élaboré une stratégie pour une approche intégrée en vue d'améliorer la prestation des services gouvernementaux, tout en réduisant de façon considérable les coûts d'exploitation. Cette stratégie vise notamment à faire partager par différents ministères leurs applications informatiques afin de diminuer les coûts de mise au point, de maintenance et d'exploitation. Le SCT, au nom du Gouvernement du Canada, a signé, en septembre 1994, un contrat pan gouvernemental avec PeopleSoft Incorporated en prévoyant l'achat des licences d'exploitation du SGRH PeopleSoft. Le SCT a demandé aux ministères participants de signer un protocole d'entente en vertu duquel ils s'engagent à utiliser le produit PeopleSoft. Dans le cadre de ce processus, 17 ministères et organismes gouvernementaux sont « regroupés » autour d'une seule application intégrée et partagent donc les coûts et les bénéfices entre eux. Industrie Canada est membre du groupe pluricellulaire.

Industrie Canada a mis en oeuvre le Système de gestion des ressources humaines PeopleSoft (PS) le 1er avril 1995. Cette version correspondait à la stratégie du Gouvernement du Canada pour le SGRH PeopleSoft qui devait être disponible en avril 1995; en fait, la version du GC a été reportée jusqu'en septembre 1995. Les modules et interfaces suivants ont été mis en oeuvre :

- Administration du personnel;
- Gestion des postes;
- Congés;
- Équité en matière d'emploi;
- Langues officielles;
- Relations de travail;

- Interfaces avec le Système d'information sur les postes et la classification (SIPC) du Conseil du Trésor; et,
- Interfaces avec les Systèmes de la Commission de la fonction publique : le Rapport d'opération de dotation (ROD) et l'Évaluation de langue seconde (ELS).

En automne 1996, le SGRH PeopleSoft a été mis à niveau à la version 5.0 du Gouvernement du Canada. Les opérations de la version 4 du SGRH/PeopleSoft d'IC ont pris fin en automne 1996.

Environ 200 employés ont accès au SGRH PeopleSoft (PS). Les utilisateurs sont situés principalement dans la RCN et dans les bureaux régionaux d'Halifax, de Montréal, de Toronto, de Winnipeg et de Vancouver. Le nombre cible d'utilisateurs, qui était escompté à 1 000 pour l'exercice financier prenant fin le 31 mars 1997, ne s'est pas concrétisé. Le ministère compte environ 4 700 employés.

3. OBJECTIF ET PORTÉE

Objectif

Le présent examen a pour objectif d'exécuter un examen rétrospectif de la mise en oeuvre du Système intégré de gestion des ressources humaines PeopleSoft afin d'évaluer si les objectifs du système sont en voie d'être réalisés.

Portée

L'examen rétrospectif de la mise en oeuvre a porté uniquement sur les opérations du Système de gestion des ressources humaines PeopleSoft dans la région de la Capitale nationale. L'examen s'est limité à l'évaluation des principaux modules :

- Administration du personnel;
- Gestion des postes; et,
- Congés.

L'examen et l'analyse de ces modules ont fourni une évaluation approfondie des secteurs d'intérêt suivants : la sécurité d'application, l'intégrité de l'information et, enfin, l'utilité et la convivialité de PeopleSoft. Ces secteurs d'intérêt sont décrits en détail dans la prochaine section.

4. MÉTHODOLOGIE ET SECTEURS D'INTÉRÊT

Méthodologie

L'examen s'est conformé aux Normes de vérification interne dans le Gouvernement du Canada et à la méthodologie d'Industrie Canada pour les vérifications internes.

Dans le cadre de l'examen, une approche partagée a été adoptée. L'Équipe d'examen a discuté du plan d'examen, de la liste des interviewés, des questionnaires, des aide-mémoire et des autres mécanismes de collecte de données utilisés dans l'exécution des travaux d'examen, en collaboration avec le directeur, Planification stratégique et coordination, ainsi qu'avec la gestion de PeopleSoft. Tout au long de l'examen, ces gestionnaires ont été informés à propos des questions et des préoccupations.

Secteurs d'intérêt

Sécurité d'application

La sécurité d'application concerne les contrôles dans les environnements de la technologie de l'information en vue de protéger l'application et ses données. Parmi les questions en matière de sécurité qui ont fait l'objet de l'examen, mentionnons la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données.

Pour examiner les questions en matière de sécurité, on a utilisé le document du Sous-comité de la sécurité du SGRH/PeopleSoft, intitulé « Generic Threat and Risk Assessment » et daté du 5 février 1996. Afin de mener à bien l'évaluation de la sécurité d'application, on a observé les pratiques de sécurité des utilisateurs, en plus de tester des procédures sélectionnées. On a également mené des entrevues avec le gestionnaire de PeopleSoft, l'administrateur de sécurité de PeopleSoft, le coordinateur de sécurité de la TI, le gestionnaire LAN et des utilisateurs sélectionnés de PeopleSoft.

Intégrité de l'information

On a entrepris une évaluation de l'intégrité de l'information sur les modules « Administrer le personnel », « Gestion des postes » et « Congés ». L'examen de l'intégrité des données comprenait trois aspects d'essai, comme suit :

- l'exactitude, l'exhaustivité et l'opportunité des données;
- le traitement approprié du système et la manipulation de l'information d'un écran à l'autre et d'un module à l'autre; et
- la validation des documents avec les documents source.

Par ailleurs, on a effectué plusieurs essais automatisés et manuels sur les données, en plus d'examiner les pratiques des utilisateurs.

Utilité et convivialité de PeopleSoft

Dans le cadre de ce secteur d'intérêt, une évaluation a été effectuée relativement à l'efficacité et à la convivialité du système. Afin d'atteindre cet objectif, l'équipe d'examen a évalué le projet du « groupe d'utilisateurs » et le projet des options de formation. Les profils de ces deux projets ont été fournis par le gestionnaire, Planification et coordination, Direction générale des ressources humaines.

On a mené des entrevues avec le gestionnaire, Planification et coordination, les membres des projets relatifs au « groupe d'utilisateurs » et aux options de formation, le gestionnaire de PeopleSoft, les principaux membres de l'équipe technique et les utilisateurs de PeopleSoft.

5. CONSTATATIONS DE L'EXAMEN

Tout au long du présent examen, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a maintenu des rapports de travail étroits avec les membres de l'Équipe de soutien de PeopleSoft et leur a fourni une rétroaction sur les questions et les préoccupations relatives à cette initiative. La réaction a été positive face aux constatations et aux recommandations de l'examen.

Il mérite de souligner que plusieurs des recommandations sont abordées dans le Plan opérationnel de PeopleSoft 1997-98. L'Équipe de soutien de PeopleSoft travaille actuellement à traiter certaines des suggestions proposées par l'équipe d'examen; les autres suggestions devraient être traitées durant le nouvel exercice financier.

Les pages suivantes du rapport présentent des constatations et des suggestions d'amélioration en ce qui concerne les trois secteurs d'intérêt : la sécurité d'application, l'intégrité de l'information et, enfin, l'utilité et la convivialité de PeopleSoft. Le rapport fournit également une recommandation concernant l'équipe de projet.

Stabilisation de l'équipe de projet

L'équipe actuelle de PeopleSoft est parsemée parmi les tâches requises pour appuyer le système PeopleSoft. Il est important que l'équipe puisse répondre aux demandes opérationnelles en ordre de priorité. Il faut étudier la possibilité d'obtenir des produits livrables par les autres ministères du groupe pluricellulaire de PeopleSoft et de s'engager uniquement dans les initiatives qui augmenteront l'acceptation des utilisateurs et qui répondront aux demandes immédiates. Le personnel des RH devrait être au courant du processus complet d'une transaction afin qu'il comprenne mieux la façon dont son travail influence les autres. La quantité d'heures consacrées aux diverses activités de soutien de PeopleSoft pourraient être enregistrées afin d'aider à la planification ultérieure.

Recommandation

En vue d'assurer que les ressources au sein de l'équipe PeopleSoft sont utilisées de façon efficace, il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) définisse clairement et documente les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe, tel qu'il est indiqué dans le Plan opérationnel 1997-1998.

Réponse de la gestion

Le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) est d'accord avec cette recommandation. Les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe seront publiés le 31 mars 1998, tel qu'il est indiqué dans le Plan opérationnel 1997-98. Industrie Canada est engagé à l'objectif d'une philosophie de système partagé : le partage des pratiques exemplaires et des efficiences avec les autres ministères. Il existe une masse critique d'utilisateurs qui fournissent un réseau de soutien entre eux grâce à un grand partage de l'information, du soutien, des idées et des solutions aux problèmes.

5.1 Sécurité d'application

La sécurité d'application de PeopleSoft met l'accent sur la protection de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité de l'information contenue dans le système PeopleSoft. Les protections peuvent être réalisées par une approche ou une stratégie planifiée et par des procédures d'administration saine de la sécurité d'application. De plus, tous les employés des RH doivent comprendre l'importance de la sécurité en général.

Selon une hypothèse avancée dans le document sur l'évaluation générale de la menace et des risques de PeopleSoft du Gouvernement du Canada (GC), préparé par le sous-comité de la sécurité de PeopleSoft conjointement avec la GRC, la désignation de sécurité des données qui seront saisies et traitées par un système type de gestion des ressources humaines devrait être considérée comme Protégé B (particulièrement délicat). Toutefois, certains renseignements, tels que le réaménagement des effectifs, l'équité en matière d'emploi, les mesures disciplinaires et les évaluations de rendement, sont considérés par certains gestionnaires de RH comme étant plus délicats et nécessitant un traitement spécial.

L'équipe d'examen a identifié trois domaines de la sécurité d'application de PeopleSoft qui nécessitent un raffinement : les rôles et responsabilités, les pratiques des utilisateurs de PeopleSoft et l'administration de la sécurité de PeopleSoft.

Rôles et responsabilités

Un membre de l'Équipe de soutien de PeopleSoft s'est vu confier la responsabilité pour administrer la sécurité du système PeopleSoft. Cet individu a obtenu des lignes directrices informelles. Toutefois, la responsabilité pour la sécurité de PeopleSoft ne relève pas uniquement de l'administrateur de sécurité de PeopleSoft. Cette responsabilité est plutôt partagée entre des domaines, tels que l'Équipe de soutien de PeopleSoft, les Unités de travail des RH et les groupes d'administration LAN. Les résultats de notre évaluation dans ce domaine indiquent que le niveau de compréhension des rôles et responsabilités relatifs à la sécurité de PeopleSoft parmi ces groupes n'est pas clair au chapitre de la documentation, de l'affectation et de la communication. L'absence de clarté cause des problèmes de responsabilisation et de mauvaises pratiques de sécurité.

Pratiques de sécurité des utilisateurs de PeopleSoft

Des mesures de sécurité de base sont en place pour restreindre l'accès non autorisé aux données de PeopleSoft, notamment des mots de passe pour entrer dans le système et des profils d'accès aux données des utilisateurs. Malheureusement, les mesures de sécurité de base sont compromises, dans une certaine mesure, par les mauvaises pratiques de sécurité de certains utilisateurs. Par exemple :

- certains utilisateurs de PeopleSoft partagent leurs mots de passe avec d'autres personnes dans leur groupe de travail et le Centre de dépannage;
- plusieurs utilisateurs n'ont pas changé leur mot de passe de PeopleSoft et continuent d'utiliser un mot de passe courant, par défaut, qui avait été assigné initialement par l'administrateur de sécurité de PeopleSoft;
- les utilisateurs laissent leurs postes de travail (c.-à-d., situés dans les bureaux à aire ouverte) sans surveillance alors qu'ils sont entrés dans le système PeopleSoft;
- la plupart des utilisateurs ont accès au Rapport Crystal qui leur permet d'accéder à toutes les données : aucun privilège de sécurité n'a été établi;
- l'utilisation d'un économiseur d'écran protégé par un mot de passe n'est pas une pratique courante parmi les utilisateurs de PeopleSoft; et,
- deux employés du Conseil canadien des relations du travail (CCRT) ont obtenu un accès à la base de données PeopleSoft.

Si elles ne sont pas vérifiées, les pratiques susmentionnées exposent les données en matière de RH à un accès et à une modification non autorisés. Les mesures de sécurité qui impliquent la sensibilisation des utilisateurs et l'activation des contrôles de sécurité de PeopleSoft peuvent réduire les risques dans ce domaine.

Administration de la sécurité de PeopleSoft

Une administration efficace de la sécurité de PeopleSoft dépend d'une stratégie saine en matière de sécurité, de procédures efficaces, d'une sensibilisation des utilisateurs et d'une structure de conformité. Il incombe aux gestionnaires supérieurs de RH d'assurer que ce cadre fonctionne efficacement afin de protéger l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des données en matière de RH.

L'administrateur de sécurité de PeopleSoft a travaillé avec diligence pour améliorer le cadre de contrôle nécessaire pour protéger les ressources et les données de PeopleSoft. Ces efforts sont manifestes avec le travail en cours actuellement pour reconstruire l'arbre de sécurité de PeopleSoft.

Bon nombre des activités menées par l'administrateur de sécurité sont davantage de nature réactionnaire. Il n'existe aucune stratégie ou aucun plan général de sécurité pour fournir une orientation proactive aux activités de sécurité et pour consolider les autres aspects en matière de sécurité qui doivent être abordés.

Outre le travail de sécurité actuellement en cours, l'équipe d'examen croit qu'il faut procéder à d'autres travaux, comme suit :

- **Procédures** - Des procédures informelles sont en place pour demander de nouveaux comptes, des mots de passe et des changements d'identification du ministère. Toutefois, il est nécessaire d'officialiser ces procédures. Par exemple, à l'heure actuelle, les utilisateurs peuvent demander un changement à leurs profils de sécurité sans aucune autorisation officielle.

- **Sensibilisation des utilisateurs** - On ne traite pas des sujets relatifs à la sécurité de PeopleSoft dans la formation offerte aux utilisateurs, ni dans les manuels de procédures. L'absence d'un programme de sensibilisation à la sécurité est flagrante compte tenu des pratiques exécutées par certains utilisateurs de PeopleSoft et par certains membres de l'Équipe de soutien de PeopleSoft.

- **Catégories d'opérateurs** - Le nombre des catégories de sécurité des opérateurs a été réduit à environ 71. Toutefois, certains ministères sont en mesure de gérer la sécurité avec aussi peu que 24 catégories d'opérateurs. L'administrateur de sécurité de PeopleSoft a indiqué que le grand nombre de catégories est difficile à gérer.

- **Évaluations des expositions** - Le Sous-comité de sécurité du groupe pluricellulaire SGRH/PeopleSoft et le Groupe de travail de l'évaluation des menaces et des risques ont élaboré une évaluation générale des menaces et des risques en février 1996. Neuf risques élevés ont identifiés. À ce jour, Industrie Canada n'a pas élaboré un plan d'action pour aborder ces risques.

- **Outils nécessaires pour surveiller les activités** - Les outils nécessaires pour surveiller la sécurité de PeopleSoft ont été désactivés (c.-à-d., la fonction de

vérification automatisée de PeopleSoft) ou ne fonctionnent pas adéquatement (c.-à-d., le rapport de PeopleSoft pour l'examen des privilèges d'accès des utilisateurs, et les programmes automatisés de sécurité PeopleSoft au niveau de la ligne ont été désactivés.).

Les changements dans la sécurité auront un effet profond sur la collectivité des RH. À ce titre, les changements devraient avoir le soutien et l'apport des employés qui seront touchés par le processus ou qui sont nécessaires pour mettre en oeuvre un cadre de sécurité convenable. En conséquence, la participation des représentants de la collectivité de gestion des RH sera requise afin de discuter des questions en matière de sécurité et d'harmoniser une approche relative à la sécurité de PeopleSoft.

Recommandations

Rôles et responsabilités

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) assure que les rôles et les responsabilités en matière de sécurité des individus impliqués dans l'utilisation et le soutien du système PeopleSoft soient clairement définis et documentés.

Pratiques de sécurité des utilisateurs de PeopleSoft

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) veille à que les mesures suivantes soient prises :

- activer la sécurité au niveau de ligne de l'application PeopleSoft;
- activer la fonction de temporisation de l'application PeopleSoft qui ferme automatiquement la session des utilisateurs, si aucune activité n'a été exécutée;
- limiter le rapport Crystal aux super-utilisateurs jusqu'à ce que les arbres de demande soient reconstruits, que les profils d'accès des utilisateurs soient vérifiés et que la sécurité au niveau de la ligne soit mise en oeuvre;
- encourager les utilisateurs dans les bureaux à aire ouverte à utiliser des économiseurs d'écran protégés par un mot de passe;
- encourager les membres de l'Équipe de soutien de PeopleSoft à obtenir une autorisation avant d'apporter des changements ad hoc au système et aux données (ces changements doivent être enregistrés dans un journal pour consultation future);

- restreindre l'accès automatique au système PeopleSoft jusqu'à la mise en oeuvre des techniques d'authentification des utilisateurs;
- travailler rapidement à limiter l'accès des comptes d'utilisateurs du Conseil canadien des relations de travail (CCRL) aux données du CCRL uniquement (enjeu potentiel en matière de protection des renseignements personnels).
- restreindre le mode de correction au Centre de dépannage et aux super-utilisateurs (à conserver un journal des corrections apportées aux données, pour consultation future);
- examiner la faisabilité de la mise en oeuvre d'une sécurité au niveau de la ligne pour des tableaux spécifiques;
- invoquer des changements réguliers de mots de passe des utilisateurs; et
- rationaliser les privilèges des catégories d'opérateurs.

Administration de sécurité de PeopleSoft

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) veille à ce que les mesures suivantes soient prises :

- établir un Groupe de travail sur la sécurité de PeopleSoft composé de représentants des utilisateurs de RH et du coordinateur de sécurité informatique ministérielle;
- élaborer une stratégie ou un plan en matière de sécurité qui aborde les questions de sécurité à court, moyen et long terme;
- préparer un Énoncé de la nature délicate et le faire signer par le niveau approprié de la gestion des RH;
- préparer une réponse à l'évaluation générale des menaces et des risques de PeopleSoft du GC;
- officialiser les procédures relatives à la demande de nouveaux comptes, aux modifications des privilèges d'accès des utilisateurs et aux codes d'identification du ministère code;
- réévaluer les profils de sécurité de tous les utilisateurs;
- ajouter un module de sensibilisation à la sécurité dans les séances de formation futures de PeopleSoft;
- réduire le nombre de catégories d'opérateurs (l'administrateur de sécurité de PeopleSoft devrait visiter les autres ministères qui ont mis en oeuvre une sécurité qui utilise moins de catégories d'opérateurs);
- réactiver les outils de suivi et d'ouverture de session PeopleSoft et Oracle (à invoquer, au moins, la vérification PeopleSoft au niveau de la ligne avec des rapports d'incidence produits aux fins d'examen par la gestion des RH);
- suggérer au groupe pluricellulaire d'établir un sous-comité chargé de la sécurité; et,

- assurer que les utilisateurs de PeopleSoft signent un énoncé de reconnaissance en ce qui concerne la connaissance et l'acceptation de leurs responsabilités relatives à la sécurité de PeopleSoft.

Réponse de la gestion

Le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) est entièrement d'accord avec les recommandations de la vérification. Comme on l'a mentionné, plusieurs recommandations sont abordées dans le Plan opérationnel 97-98 de PeopleSoft.

En 1997-1998, la sécurité du système a été identifiée comme une priorité. Le projet *« Departmental Structure and Row Level Security »* sera mené à bien vers la fin de février; la sécurité du système d'application, de données et de rapport sera terminé vers la fin de l'exercice financier. (La question du CCRT sera traitée dans le cadre de ces initiatives.) D'autres points, tels que la fonction de temporisation, les économiseurs d'écran protégés par un mot de passe, les changements réguliers des mots de passe des utilisateurs, l'ouverture de nouveaux comptes et les modifications aux privilèges d'accès des utilisateurs, seront traités au début de 1998-1999. Le mode de correction est actuellement limité au Centre de dépannage, à l'exception d'une personne à l'OPIC et au CRC; ces exceptions seront examinées en 1998-1999.

Tel qu'il est recommandé, on créera un Groupe de travail sur la sécurité de PeopleSoft qui sera coprésidé par le coordinateur de la SIM et le directeur, Planification stratégique et coordination. Ce groupe aura pour mandat d'élaborer une stratégie ou un plan en matière de sécurité afin d'aborder toutes les recommandations présentées dans le rapport de vérification.

5.2 Intégrité de l'information

Les données possèdent une intégrité lorsqu'elles sont exactes, cohérentes, autorisées, exhaustives et traitées rapidement et conformément aux spécifications. L'intégrité des données est réalisée par un cadre de contrôle détaillé en matière d'intégrité des données qui établit des mesures manuelles et automatisées pour prévenir, détecter ou corriger les erreurs qui se produisent lors de la saisie ou du traitement des données.

Le système PeopleSoft dispose d'un cadre de contrôle de base pour l'intégrité de la saisie des données. Ce cadre de contrôle comprend les fonctions suivantes :

- des routines de révision et de validation qui sont habituellement appliquées lorsque l'utilisateur entre les données dans l'ordinateur;
- des fonctions d'auto-assistance automatisée;
- des formats d'écran préétablis;
- des systèmes de menu;
- des fonctions qui demandent immédiatement à l'utilisateur de corriger les données qui contiennent des erreurs ou les données qui ne sont pas saisies adéquatement; et,
- des guides à l'intention des utilisateurs qui décrivent les procédures de saisie.

En mai 1997, l'Équipe de soutien de PeopleSoft a terminé un examen détaillé et une révision collective des données de PeopleSoft. Les utilisateurs ont considéré l'exercice précieux et croient qu'il faudrait l'effectuer périodiquement.

Dans un environnement bien contrôlé, PeopleSoft devrait contenir des données à jour et des renseignements exacts. Toutefois, la capacité de PeopleSoft à répondre à cette attente est entravée par les pratiques opérationnelles courantes et l'accessibilité du système. On a entrepris un essai sélectif du cheminement par sondage limité et des entrevues afin de déterminer l'exactitude, l'exhaustivité et l'opportunité des données traitées par le système PeopleSoft. L'examen a repéré des domaines qui nuisent à l'intégrité des données dans le système PeopleSoft. Ces domaines sont soulignés ci-dessous :

- **Authenticité de l'entrée** - Au niveau le plus fondamental, l'intégrité des données implique la capacité de retracer la dernière personne qui a modifié les données. Les données de PeopleSoft sont recueillies et partagées parmi plusieurs utilisateurs au cours du traitement d'une transaction en matière de RH. On n'exerce guère de contrôle sur la personne qui peut modifier les données entrées dans le système. Le système PeopleSoft possède des fonctions qui peuvent être utilisées pour retracer les modifications au système, mais elles sont soit non activées, soit en cours d'utilisation.

- **Conversion de l'information des anciens systèmes** - Selon les utilisateurs et les membres de l'Équipe de soutien de PeopleSoft qui ont été interrogés, les principales sources des problèmes en matière d'intégrité des données découlent des facteurs suivants :

  - les données des anciens systèmes n'ont pas été nettoyées adéquatement avant d'être converties au système PeopleSoft;
  - la non-conformité aux procédures et aux structures de conversion;

- le retrait des révisions des entrées dans le système PeopleSoft pour permettre une conversion sans interruption des données; et,
- la dépendance à d'autres groupes de travail des RH pour entrer l'information correctement.

- **Entrée de données doubles** - Certains groupes de travail sont tenus de saisir des données similaires en matière de RH dans un nombre maximal de trois différents emplacements (c.-à-d., deux systèmes automatisés et un document source). De nombreux autres groupes ont des systèmes parallèles et/ou auxiliaires. Le système PeopleSoft a tendance à constituer le dernier système où l'information est mise à jour.

- **Révisions informatique de PeopleSoft** - Les résultats des essais de révision des champs ont révélé qu'il faut établir des niveaux de tolérance pour les champs spécifiques. Ainsi, nous avons découvert un exemple où un salaire individuel était de 1,6 millions de dollars. De plus, des données erronées pouvaient être entrées, mais il n'y avait aucune preuve de renvois entre les champs connexes.

- **Champs de données incomplets** - Les résultats des essais d'intégralité des champs indiquent que plusieurs champs ne sont pas remplis par les utilisateurs et que certains liens de tableaux et de modules sont susceptibles de ne pas fonctionner adéquatement. En outre, on a constaté un manque d'uniformité dans la saisie des données. Si le champ n'est pas obligatoire, certains utilisateurs n'entreront pas des données même si ces données leur sont disponibles.

- **Opportunité de l'entrée** - Parmi les agents et les assistants de RH interrogés, 73 p. 100 ont indiqué qu'il n'existe aucune exigence officielle à saisir l'information dans le système PeopleSoft à l'intérieur d'une échéance spécifique.

- **Vérification des données** - Selon les utilisateurs interrogés, il n'existe aucune ligne directrice reconnue officiellement pour vérifier les données de PeopleSoft.

- **Qualité des rapports** - Le manque d'exactitude et d'uniformité dans les rapports est une importante cause du manque de confiance à l'égard du système PeopleSoft. Les rapports ont été une grande source de frustration et d'embarras pour le personnel des RH. Ce manque de confiance en l'exactitude des rapports obligent certains utilisateurs à conserver des données doubles, à effectuer un vaste contrôle de la qualité et à examiner d'autres mesures d'automatisation.

Le cadre de contrôle de l'intégrité des données actuellement en place pour le système PeopleSoft ne fournit donc pas assez d'assurance en ce qui concerne la prévention de données erronées ou inappropriées par entrée manuelle.

Les utilisateurs de RH et l'Équipe de soutien de PeopleSoft ont déployé des efforts considérables dans le nettoyage collectif des données de PeopleSoft. Il importe désormais d'établir un cadre de contrôle de l'intégrité des données afin d'assurer que l'intégrité des données est préservée. Il faudrait consulter les gestionnaires de RH au moment d'élaborer le cadre de contrôle de l'intégrité des données. Cela les aidera à accepter la propriété des données dans leurs domaines de responsabilité et à entreprendre des vérifications périodiques concernant l'exactitude et l'exhaustivité des données.

Le maintien de la qualité des données relève de la responsabilité aussi bien du propriétaire des données, que du groupe de travail chargé d'appuyer le système. Le propriétaire des données doit avoir en place des procédures ou des normes pour saisir, corriger et vérifier l'information. Il s'agit d'un gage de succès dans ce domaine.

Recommandations

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) mette en oeuvre les mesures suivantes pour améliorer l'intégrité des données dans le système PeopleSoft :

- élaborer, en consultation avec l'analyste des systèmes de gestion, les gestionnaires et les assistants de RH, un cadre de contrôle de l'intégrité des données. La cadre de contrôle pourrait inclure les éléments suivants :

- un examen, en collaboration avec la gestion des RH, des champs qui sont régulièrement vides, afin de déterminer s'ils peuvent être supprimés;

- une évaluation de l'efficacité des vérifications de révision et de validation (c.-à-d., ajouter des niveaux de tolérance de champ, au besoin);

- une assistance aux gestionnaires de RH dans la mise en oeuvre de nouveaux enchaînements opérationnels pour garder l'information exacte, et pour leur fournir les outils de rapport nécessaires pour surveiller les modifications apportées aux données essentielles;

- une aide accordée aux gestionnaires de RH pour élaborer des normes pour la vérification des données;

- un recours aux groupes d'utilisateurs de RH pour obtenir des pratiques exemplaires;
- une assistance aux gestionnaires de RH dans l'élaboration d'une ligne temporelle qui indique le moment où l'information doit être saisie dans le système PeopleSoft par les divers groupes de travail impliqués dans le traitement d'une transaction en matière de RH;

- un questionnaire type rempli par les utilisateurs où ils indiquent leurs exigences pour un rapport ad hoc et cotent les priorités. Un calendrier de production devrait être établi et la gestion de l'Équipe de soutien de PeopleSoft devrait surveiller le processus; et

- un examen de tous les rapports PeopleSoft afin de déterminer comment améliorer l'exactitude et la pertinence des rapports et afin de réduire la redondance des rapports.

Réponse de la gestion

Le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) accepte les recommandations telles que présentées.

Les initiatives de purification des données indiquées dans le Plan opérationnel de PeopleSoft étaient destinées à aborder les initiatives d'intégrité des données, tout comme l'étaient plusieurs autres initiatives de stabilisation (p. ex. : révisions et validations) achevées en 1997-1998. L'analyste des systèmes de gestion récemment embauché travaillera avec les gestionnaires de RH et le groupe des utilisateurs de RH pour mettre en oeuvre des pratiques de gestion et des enchaînements opérationnels plus efficaces et opportuns *(pratiques exemplaires)* et pour encourager l'élimination des systèmes parallèles et/ou auxiliaires.

Dans le cadre d'un exercice d'examen du processus, nous élaborerons une description claire des rôles et des responsabilités relatifs à la gestion de l'information en matière de RH.

Nous avons déjà constaté un progrès considérable à la suite de nos initiatives de nettoyage et de notre point de mire sur la formation; ces initiatives se poursuivront et nous préparerons

la mise en oeuvre d'une interface de paye en 1998-1999. L'accent sera placé sur l'imputabilité de la gestion pour l'élaboration d'un cadre d'intégrité des données.
Les fonctions du système PeopleSoft destinées à faire le suivi des modifications apportées au système ne sont pas conviviales et sont une cause importante du mauvais rendement du système. PeopleSoft Inc. ne recommande pas l'usage de cette fonction de vérification sur une base quotidienne. La Version 7 a amélioré ce mécanisme de suivi grâce à l'ajout d'un champ pour l'enregistrement.

Avec la mise en oeuvre de la Version 7 du GC en 1998-1999, l'exigence de rapports ad hoc sera nettement réduite; cette mise en oeuvre permettra également de partager des rapports types avec d'autres ministères du gouvernement. Les rapports types existants font actuellement l'objet d'un examen : l'objectif - rationaliser et stabiliser. Les utilisateurs de RH auront ainsi un accès direct et convivial aux rapports.

5.3 Utilité et convivialité de PeopleSoft

Un des objectifs principaux d'un système d'application informatique est de fournir de l'information et un soutien à la prise de décision de la gestion, à tous les niveaux, afin de contribuer à la réalisation des buts et des objectifs d'une organisation. Les employés de gestion et d'exploitation sont considérés comme des utilisateurs importants de l'information produite par le système informatique. Si les buts et les objectifs d'une organisation ne sont pas réalisés, cela peut indiquer soit que l'application ne cadre pas avec les besoins des utilisateurs, soit que les utilisateurs ne sont pas sensibilisés aux avantages ou à l'utilisation du système. Par conséquent, la satisfaction générale, la crédibilité du traitement des opérations et la formation du personnel sont essentielles pour la réussite générale d'un système.

Le système PeopleSoft est en opération depuis environ trois ans. Ces dernières années ont été difficiles pour tous ceux impliqués dans le système PeopleSoft (c.-à-d., l'Équipe de soutien de PeopleSoft et les utilisateurs). De l'avis de la plupart des utilisateurs et du personnel de soutien de PeopleSoft, les problèmes relatifs au système PeopleSoft sont surtout attribuables aux facteurs suivants : le fait que les données issues des anciens systèmes ne soient pas adéquatement nettoyées avant d'être converties au système PeopleSoft, le fait que les révisions du système soient retirées durant le processus de conversion des données, et un manque de formation ciblée pour les gestionnaires et les agents.

Le système PeopleSoft fournit un service aux employés de la collectivité des RH qui en sont les utilisateurs. On déploie actuellement des efforts pour améliorer l'utilité du système. Ces

efforts se manifestent par les initiatives de maintenance du système qui ont été mises en oeuvre ou qui sont en cours. Voici quelques exemples de ce genre d'initiatives :

- Production de rapports d'erreurs et d'interfaces avec les clients pour les aider dans la cueillette des données;
- Élaboration d'un processus de congés de fin d'exercice;
- Stabilisation de l'environnement de la base de données « Oracle »;
- Séances de formation sur la téléconférence;
- Documentation Lotus Notes étape par étape à l'intention des utilisateurs;
- Outils de gestion du changements au moyen de Lotus Notes; et,
- Automatisation des interfaces des organismes centraux pour la CFP et le SCT.

Afin d'obtenir une meilleure perspective de l'efficacité du système PeopleSoft dans s le soutien à la prestation des services à la collectivité des RH, l'équipe d'examen a mené un sondage de satisfaction auprès des utilisateurs. On a interrogé un échantillon de 27 utilisateurs parmi la gestion des RH, les agents et les assistants de RH. On leur a demandé de répondre à un questionnaire qui mettait l'accent sur la participation des utilisateurs, les mécanismes et les outils de communication, la formation relative au système PeopleSoft, le Centre de dépannage PeopleSoft, la documentation et la satisfaction à l'égard du système PeopleSoft.

On présente ci-dessous le résumé des constatations et les suggestions d'amélioration par catégorie de sondage. Cette information a été tirée d'un document d'information détaillé qui a été fourni par l'Équipe de soutien de PeopleSoft.

Participation des utilisateurs

Un élément essentiel pour assurer qu'un système réponde aux besoins de ses utilisateurs constitue le processus d'amener les utilisateurs à assumer la responsabilité du système. Pour ce faire, il faut impliquer les utilisateurs dans toutes les facettes du cycle de vie d'un système.

Tout au long de l'évolution de l'initiative SGRH/PeopleSoft, la participation des gestionnaires de RH n'a pas été uniforme. La participation des gestionnaires de RH a été considérable durant les premières étapes de l'initiative SGRH/PeopleSoft en 1995, puis s'est tarie pendant environ une année. Au cours de la dernière année pourtant, on a assisté à un regain dans la participation des gestionnaires. Selon certains des gestionnaires de RH interviewés, l'écart dans la participation des gestionnaires de RH à l'initiative PeopleSoft est attribuable aux divers styles de gestion des gestionnaires de projet PeopleSoft. Cet écart dans la participation des gestionnaires de RH est attribuable à un grand nombre de problèmes qui nuisent

maintenant à l'initiative PeopleSoft. De façon générale, les assistants de RH ont davantage participé à l'initiative PeopleSoft.

La gestion de l'initiative PeopleSoft est consciente de l'importance de maintenir la participation des utilisateurs. Cela se manifeste par la restructuration du Groupe des utilisateurs de RH pour assurer la participation d'une variété d'utilisateurs avec différents contextes opérationnels en matière de RH. L'Équipe de soutien de PeopleSoft a fourni à la collectivité des RH le moyen de participer à l'initiative PeopleSoft. Toutefois, selon nos sources, les gestionnaires de RH ont tardé à y donner suite.

PeopleSoft est une initiative pluriannuelle. Il est donc important d'avoir la participation et l'engagement uniformes des utilisateurs.

Mécanismes et outils de communication

L'Équipe de soutien de PeopleSoft a déployé un bel effort pour communiquer l'information sur l'initiative. Le principal mécanisme utilisé pour diffuser l'information est le courrier électronique. Les Groupes d'utilisateurs de RH, nouvellement structurés, ont probablement constitué un bon forum pour recevoir et distribuer l'information relative à PeopleSoft.

Bien que le courrier électronique soit une bonne méthode pour distribuer l'information, il ne devrait pas être la seule source pour fournir l'information à la collectivité des utilisateurs de RH. Plusieurs gestionnaires de RH ont indiqué qu'ils ne lisent pas les courriers électroniques de PeopleSoft et que la plupart de l'information semble être destinée à des groupes d'utilisateurs spécifiques. Les gestionnaires de RH veulent des renseignements plus spécifiques sur des questions qui touchent leurs domaines respectifs, ainsi qu'une orientation future de l'initiative PeopleSoft.

Formation relative au système Peoplesoft

Les gestionnaires et les agents de RH ne comprennent pas le potentiel de l'outil PeopleSoft. Ce groupe croit que le système PeopleSoft est davantage un outil de saisie des données pour les assistants de RH. En conséquence, cette croyance a entraîné une faible participation et un manque d'intérêt à utiliser le système. Une période considérable s'est écoulée depuis que les gestionnaires et les agents de RH ont reçu une formation officielle relative au système PeopleSoft. Plusieurs membres de ce groupe n'ont pas été des utilisateurs actifs du système PeopleSoft. Par conséquent, ils n'ont pas retenu beaucoup de ce qu'ils avaient appris au cours de la formation initiale et ils pourraient avoir besoin d'une nouvelle formation.

Parmi les gestionnaires de RH interviewés, 58 p. 100 ont indiqué que les agents de RH n'étaient pas suffisamment formés et qu'ils avaient besoin d'une formation axée sur la fonctionnalité du système du point de vue de la gestion des opérations, ainsi que les liaisons du système, la façon de faire des recherches dans la base de données, la façon d'élaborer des rapports ad hoc et la façon de surveiller l'intégrité des données.

La majorité des assistants de RH interrogés ont indiqué qu'ils avaient reçu une formation suffisante relative au système PeopleSoft. Toutefois, 45 p. 100 ont indiqué qu'ils avaient besoin d'un recyclage ou d'une formation supplémentaire en ce qui concerne les enquêtes dans le système PS, la rédaction de rapports Crystal, les capacités du système du point de vue opérationnel et les liaisons du système.

La majorité des utilisateurs PeopleSoft interviewés ont reçu soit un cours de formation de base sur la saisie des données, soit une séance d'orientation sur PeopleSoft. L'Équipe de soutien de PeopleSoft est en cours de mettre en oeuvre une nouvelle stratégie de formation qui fournira un environnement de formation continue aux utilisateurs de RH du système PeopleSoft. Des mini-séances de formation menées par téléconférence ont été offertes. La plupart des employés qui ont participé à ces séances les ont trouvées utiles pour apprendre un seul concept ou procédure.

En somme, la plupart des séances de formation offertes aux gestionnaires et aux agents de RH s'est résumée à la saisie des données. Cela a entraîné la croyance que le système est davantage un outil de saisie des données pour les assistants de RH.

Centre de dépannage PeopleSoft

La majorité des utilisateurs de PeopleSoft interrogés ont indiqué que le Centre de dépannage PeopleSoft fournit un bon service aux utilisateurs. Il est souhaitable, toutefois, que lorsqu'un utilisateur appelle au Centre de dépannage, qu'il puisse parler directement à une personne. Il est frustrant pour un utilisateur de laisser un message sur une boîte vocale sans savoir si l'on fera suite à son appel. Deux personnes sont actuellement affectées au Centre de dépannage. Ces deux individus participent à l'administration de la formation sur les téléconférences, l'entretien des manuels et des guides à l'intention des utilisateurs, l'essai des améliorations et la surveillance de la qualité des données.

Documentation

La plupart des utilisateurs ont reçu des manuels ou des guides de formation. Les gestionnaires de RH ont manifesté un besoin d'avoir un guide sommaire à l'intention des gestionnaires, qui

souligne les fonctions importantes du système PeopleSoft. L'Équipe de soutien de PeopleSoft a placé toute la documentation à l'intention des utilisateurs sur Lotus Notes. Certains utilisateurs ont toutefois signalé qu'ils avaient connu un mauvais fonctionnement du système au moment d'utiliser Lotus Notes et PeopleSoft en même temps. Apparemment, Lotus Notes doit être fermé avant d'activer PeopleSoft. L'Équipe de soutien de PeopleSoft est au courant de ce problème et cherche un logiciel de rechange pour extraire la documentation.

Satisfaction à l'égard du système PeopleSoft

La plupart des gestionnaires de RH n'ont pas une impression favorable du système PeopleSoft. Ils trouvent difficile d'accéder aux données. De plus, ils jugent que la technologie est déroutante, que le système est plus complexe que nécessaire et qu'il semble avoir été conçu pour les besoins des assistants. Les gestionnaires de RH interviewés croient que le système PeopleSoft a le potentiel de répondre éventuellement aux besoins de la collectivités des utilisateurs de RH. Toutefois, certaines questions doivent être réglées afin d'améliorer l'utilité et d'acquérir l'acceptation de PeopleSoft par les gestionnaires de RH. Parmi ces questions, on compte les suivantes :

- fournir des points de vue des gestionnaires sur l'information en ligne;
- mener des séances d'information pour les gestionnaires et les agents afin de les aider à acquérir une meilleure compréhension des capacités du système,
- améliorer la sécurité de l'information;
- assurer une plus grande responsabilisation des unités de travail envers leurs données;
- effectuer de meilleures révisions et liaisons du système;
- produire des rapports fiables; et
- fournir une formation officielle axée sur les besoins des gestionnaires et des agents de RH.

Les assistants de RH, quant à eux, ont tendance à être réceptifs à l'utilisation du système PeopleSoft. Les agents de RH voient le système d'un oeil moins favorable et préfèrent compter sur des moyens de recherche, souvent moins efficaces, pour mener à bien leur travail.

Les agents et les assistants de RH ont collectivement identifié plusieurs domaines qui doivent être abordés pour améliorer l'efficacité du système PeopleSoft. La plupart des suggestions faites sont raisonnables et auraient dû être résolues dès la mise en oeuvre du produit. Voici un résumé des attentes futures envers le système PeopleSoft :

- des rapports de qualité;
- un meilleur processus pour demander des rapports ad hoc;

- un meilleur délai pour les rapports ad hoc;
- Interface de paye (pour réduire l'entrée de données doubles);
- un meilleur processus pour l'impression des rapports;
- des capacités de suivi pour les actions continues de dotation en personnel;
- de meilleures capacités de recherche;
- une meilleure compréhension des capacités de PeopleSoft;
- une formation PE officielle;
- un système stable;
- des super-utilisateurs pour les principaux groupes de travail; et,
- une norme pour la saisie des données.

Il faut aborder les lacunes dans le rendement et la fonctionnalité du système PeopleSoft afin de maintenir une acceptation continue du système PeopleSoft par ceux qui l'utilisent actuellement. La responsabilité de résoudre les problèmes ne relève pas uniquement de l'Équipe de soutien de PeopleSoft. Cela nécessitera l'engagement et le soutien de la collectivité des utilisateurs de RH sous forme de ressources et de temps.

Recommandations :

Participation des utilisateurs

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) veille à ce que les mesures suivantes soient prises :

- identifier clairement et documenter les exigences des utilisateurs au cours des prochaines quelques années; les exigences devraient être classées en ordre de priorité et régulièrement rapportées par l'intermédiaire des divers Comités en matière de RH;

- obtenir un aperçu précis des exigences des gestionnaires de RH, rencontrer le plus de gestionnaires de RH possibles dans le cadre d'un groupe de discussion (les gestionnaires de RH des autres ministères qui ont mis en oeuvre le système PeopleSoft peuvent être invités à participer à cette séance; une approche similaire pourrait être adoptée pour les agents et les assistants avec une plus grande importance accordée à la résolution des problèmes relatifs à l'ensemble d'opérations ou aux processus de transactions en matière de RH); et

- rencontrer séparément les Secteurs des RH, comme solution de rechange à l'utilisation des groupes de travail, pour identifier les questions et les exigences (un critère qui pourrait servir à prioriser les Secteurs des RH pour l'examen serait de sélectionner les Secteurs des RH qui ont déjà accepté et qui utilisent le système PeopleSoft; les avantages de cette approche seraient la participation continue au système, l'acquisition de connaissances sur les bonnes pratiques et les facteurs de succès qui pourront servir à élaborer un modèle pour un usage dans les examens ultérieurs des Secteurs des RH).

Communications

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) envisage d'utiliser d'autres méthodes de communications et de les cibler à des auditoires spécifiques. Par exemple :

- distribuer les procès-verbaux et les documents relatifs aux questions qui découlent des réunions des Groupes d'utilisateurs de RH;
- élaborer un bulletin trimestriel sur PeopleSoft et le distribuer par courrier électronique;
- distribuer des rapports de situation aux principaux gestionnaires de RH;
- fournir des instructions aux groupes d'utilisateurs spécifiques dans le cadre de téléconférences ou des réunions sur site;
- diffuser les messages au sein du système PeopleSoft; et,
- classifier les groupes de courrier électronique par fonctionnalité.

Formation

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) évalue la stratégie de formation offerte aux gestionnaires et aux agents de RH. Il faudrait suivre une approche structurée pour obtenir cette information, par exemple :

- chercher et/ou élaborer des avantages de gestion de PS comme base pour le matériel utilisé dans la formation offerte aux gestionnaires;
- effectuer une analyse des besoins en formation pour les gestionnaires de RH;
- examiner le matériel existant;
- identifier les objectifs en matière de formation, les lacunes de compétences et les besoins en formation;
- recommander une stratégie de formation; et,
- obtenir une entente.

En deuxième lieu, il faut envisager la possibilité d'exiger aux nouveaux utilisateurs d'avoir une formation prérequise sur PeopleSoft avant de leur émettre un compte d'utilisateur pour le système PeopleSoft.

Centre de dépannage

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) veille à ce que les mesures suivantes soient prises :

- examiner un système d'acheminent vocal pour notifier aux utilisateurs les façons de communiquer avec le Centre de dépannage. Par exemple, rester en ligne pour les placer dans le système d'attente, laisser un message vocal, envoyer un courriel, etc.; et

- envisager la possibilité d'établir des normes d'échéance pour répondre aux appels des utilisateurs et pour réactiver l'utilisation du système d'enregistrement de problème en vue de classer par ordre de priorité et de maintenir une historique des appels.

Documentation

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) veille à ce que les mesures suivantes soient prises :

- examiner la documentation existante dans l'optique de fournir aux gestionnaires de RH une documentation qui correspond à leurs besoins.

- encourager les gestionnaires de RH à utiliser la documentation PeopleSoft qui est disponible sur Lotus Notes lorsque cette documentation spéciale est rendue disponible.

Niveau de satisfaction

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) coordonner une initiative pour identifier : les besoins et les problèmes de haute priorité des utilisateurs de PeopleSoft qui peuvent être abordés à court terme; les ressources qui devraient être affectées; et, une stratégie pour accélérer la mise en oeuvre des solutions.

Réponse de la gestion

Le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) est généralement d'accord avec les recommandations.

La Version 7 du GC sera la version commerciale avec les exigences législatives du GC seulement. Lorsqu'Industrie Canada mettra à niveau sa version en 98-99, la personnalisation ministérielle existante ne sera pas adaptée; la personnalisation pour cadrer avec les processus de travail actuels ou les exigences spécifiques des utilisateurs ne sera pas admise. L'analyste des systèmes de gestion, avec l'appui complet de la gestion de la DGRH, mettra l'accent sur la restructuration du processus opérationnel pour que les utilisateurs de RH puissent tirer pleinement profit des *pratiques exemplaires internationales* contenues dans l'application. Cette initiative impliquera une collaboration avec les autres ministères du gouvernement qui ont adopté ce processus; de par sa nature, elle impliquera aussi les utilisateurs de RH à tous les niveaux : les gestionnaires, les agents et les assistants. Les exigences des utilisateurs qui n'impliquent pas une personnalisation seront évidemment abordées.

L'introduction des trois Groupes d'utilisateurs de RH en 1997-1998 visait à fournir un forum pour répondre efficacement aux besoins distincts des conseillers en RH, des assistants de RH et des spécialistes en paye des RH. Les gestionnaires de RH ont été encouragés à participer au Groupe consultatif des utilisateurs de RH dont le mandat principal est d'accroître la sensibilisation aux « pratiques exemplaires » et à la fonctionnalité du SGRH/PeopleSoft et de promouvoir l'apport dans les plans d'élaboration, de mise en oeuvre et de maintenance. La participation et la propriété au niveau de la gestion intermédiaire ont posé un défi; les efforts continus en 1998-1999 devraient entraîner un plus grand succès.

Le Plan opérationnel de PeopleSoft a indiqué une approche de communication interne (DGRH) qui sera lancée en 1997-1998; de nombreuses initiatives ont déjà été mises en oeuvre et le travail se poursuit. Le directeur, Planification stratégique et coordination, en partenariat avec la Direction générale des communications, prépare une stratégie externe (IC) de « commercialisation/communication » qui sera lancée en 1998-1999.

Les objectifs, les exigences et les méthodes de prestation en matière de formation seront réévalués en 1998/1999; nous tirerons profit de nos succès actuels et nous apporterons des modifications afin d'aborder les faiblesses et les possibilités. Nous veillerons également à ce que les clients soient au courant du fait que la formation relative au système PeopleSoft ne comprend pas une « formation fonctionnelle »; cet élément devra être traité par des cours de formation appropriés. Les guides et le matériel de formation générique du GC seront utilisés,

en grande partie, en vue de bénéficier de la connaissance collective de l'initiative partagée, d'assurer la cohérence au sein du GC et d'éliminer les dédoublements.

La Version 7 du GC nous fournira une technologie Folio Views, ce qui nous permettra d'intégrer toute la documentation dans le système PeopleSoft et ce qui facilitera beaucoup l'accès des utilisateurs; la documentation contenue dans Lotus Notes sera retirée. La documentation du GC servira à répondre aux besoins de tous les utilisateurs.